

TEHNIKE GENERIRANJA POSLOVNIH IDEJA

Sesar, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:877372>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-04**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Lucija Sesar

TEHNIKE GENERIRANJA POSLOVNIH IDEJA

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Lucija Sesar

TEHNIKE GENERIRANJA POSLOVNIH IDEJA

Završni rad

Kolegij: Uočavanje poslovne prilike

JMBAG: 0010228127

e-mail: lsesar@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study of Entrepreneurship

Lucija Sesar

TECHNIQUES FOR GENERATING BUSINESS IDEAS

Final paper

Osijek, 2021.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Lucija Sesar

JMBAG: 0010228127

OIB: 63406453709

e-mail za kontakt: lucijasesar36@gmail.com

Naziv studija: Uočavanje poslovne prilike

Naslov rada: Tehnike generiranja poslovnih ideja

Mentor/mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

U Osijeku, rijan 2021. godine

Potpis Lucija Sesar

Tehnike generiranja poslovnih ideja

SAŽETAK

Poduzetnički proces vodi nas kroz korake potrebne za pokretanje uspješnog poduzetničkog pothvata, a početna faza tog procesa je odluka da se postane poduzetnikom i generiranje poslovnih ideja. Kroz proces se ideja analizira i preispituje kako bi se ustanovilo radi li se o poslovnoj prilici, no prije toga ju je potrebno osmisliti. Tu do izražaja dolaze tehnike generiranja poslovnih ideja. U ovom radu su obrađene kreativne tehnike generiranja ideja kao što su *brainstorming*, SCAMPER, *brainwriting* i dr. Ali to nije jedini način na koji poduzetnici dolaze do ideja; oni ih dobivaju i rješavanjem problema na tržištu, kao i popunjavanjem praznina koje ostavljaju druge tvrtke. Cilj ovog rada je upoznati se s tehnikama stvaranja ideja i pokazati njihovu upotrebu na praktičnom primjeru. U praktičnom dijelu pojasnit će se proces generiranja poslovne ideje, te značaj poslovne ideje za rješavanje problema u okruženju.

Ključne riječi: *brainstorming*, poslovna ideja, SCAMPER, poduzetnički proces

Techniques for generating business ideas

ABSTRACT

The entrepreneurial process guides us through the steps needed to start a successful entrepreneurial venture, and the initial stage of that process is spotting an idea. Through the process, the idea is analyzed and re-examined to determine if it is also a business opportunity, but before that it is necessary to come up with an idea. This is where the techniques of generating business ideas come into play. This paper discusses creative techniques for generating ideas such as brainstorming, SCAMPER, brainwriting, etc. But this is not the only way entrepreneurs come up with ideas; they also get them by solving market problems as well as filling in the gaps left by other companies. The aim of this paper is to get acquainted with the techniques of creating ideas and show their use on a practical example. The practical part will explain the process of generating a business idea, and the importance of a business idea for solving problems in the environment.

Keywords: brainstorming, business idea, SCAMPER, entrepreneurial process

SADRŽAJ

| | |
|--|-----------|
| 1. Uvod..... | 1 |
| 2. Metodologija istraživanja..... | 2 |
| 3. Poduzetnički proces | 3 |
| 3.1. Odluka da se postane poduzetnik..... | 4 |
| 3.2. Razvijanje uspješnih ideja | 5 |
| 3.3. Kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi | 7 |
| 3.4. Upravljanje i rast poduzetničke firme..... | 8 |
| 4. Poslovna ideja vs. poslovna prilika..... | 10 |
| 5. Tehnike generiranja poslovnih ideja..... | 14 |
| 5.1. Pronalaženje praznina na tržištu | 14 |
| 5.2. Rješavanje problema | 15 |
| 5.3. Kreativne tehnike generiranja ideja | 15 |
| 5.3.1. <i>Brainstorming</i> | 15 |
| 5.3.2. SCAMPER metoda | 16 |
| 5.3.3. <i>Brainwriting</i> metoda | 18 |
| 5.3.4. Ostale metode | 19 |
| 6. Praktični primjer | 20 |
| 7. Zaključak | 24 |
| Literatura | 26 |
| Popis slika..... | 27 |
| Popis tablica | 27 |

1. Uvod

Poduzetništvo je, u širem smislu, svaka aktivnost koja uključuje kreativnost, inovativnost, razumno preuzimanje rizika, upornost, odgovornost, dosljednost, samostalnost i dr. (Tkalec, 2011:38) Tako definirano, poduzetništvo se može pronaći u mnogim aspektima života, no najčešće je povezano s onim karijernim. Poduzetništvo u užem smislu riječi definiramo kao proces kombiniranja i koordiniranja resursa u svrhu iskorištavanja prilika i ostvarenja profita uz razumno preuzimanje rizika.

Ova definicija je, iako fokusirana na resurse, prilike, profit i rizike, još uvijek dosta široka i time ne pojašnjava detaljno što sve obuhvaća poduzetnički proces. Iz tog razloga će se u ovom radu prvo pojasniti poduzetnički proces. Proći će se kroz sve njegove korake, od odluke da se postane poduzetnikom do upravljanja i rasta poduzetničke firme, te tako dobiti uvid u to što je potrebno za pokretanje poduzetničkog pothvata.

U tom procesu, jedan od prvih koraka je osmišljavanje poslovnih ideja i prepoznavanje prilika. Tokom rada će se oba pojma objasniti kao i razlika između njih. Kako bi poduzetnički pothvat bio uspješan, poslovna ideja mora biti i poslovna prilika, stoga će se u radu obraditi načini prepoznavanja prilika, kao i njene karakteristike.

Preporuka je uvijek imati više poslovnih ideja, jer nisu sve ideje ujedno i poslovne prilike. Poduzetnici svoje ideje mogu pronaći na mnogo načina. Mogu ih sami pronaći kroz prepoznavanje praznina na tržištu ili problema koje mogu riješiti, ali i uz pomoć kreativnih metoda generiranja ideja kao što su *brainstorming*, SCAMPER metoda, *brainwriting* i ostale metode koje su obrađene u ovom završnom radu.

Na kraju, u empirijskom dijelu rada, neke od metoda prikazane u praktičnom primjeru razrade ideje. Empirijski dio rada služi kako bi se lakše pojasnile brojne metode kreativnog osmišljavanja ideja i ukazalo na prednosti i nedostatke pojedinih.

2. Metodologija istraživanja

Za potrebe prikupljanja podataka u ovom završnom radu korištene su sljedeće metode istraživanja.

„Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.“ (Metode znanstvenih istraživanja, 2008:8)

„Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.“ (Metode znanstvenih istraživanja, 2008:18)

Induktivna metoda, kojom se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka. Temelj za primjenu induktivnih metoda su opažanje, eksperiment i simulacija. (Metode znanstvenih istraživanja, 2008:3)

„Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.“ (Metode znanstvenih istraživanja, 2008:17)

Predmet istraživanja završnog rada tehnike generiranja poslovnih ideja i njihovo praktično korištenje te uloga ideje u poduzetničkom procesu.

U radu su korišteni ponajprije sekundarni izvori informacija i podataka – znanstvene i stručne knjige, udžbenici, časopisi, kao i dostupni Internet izvori.

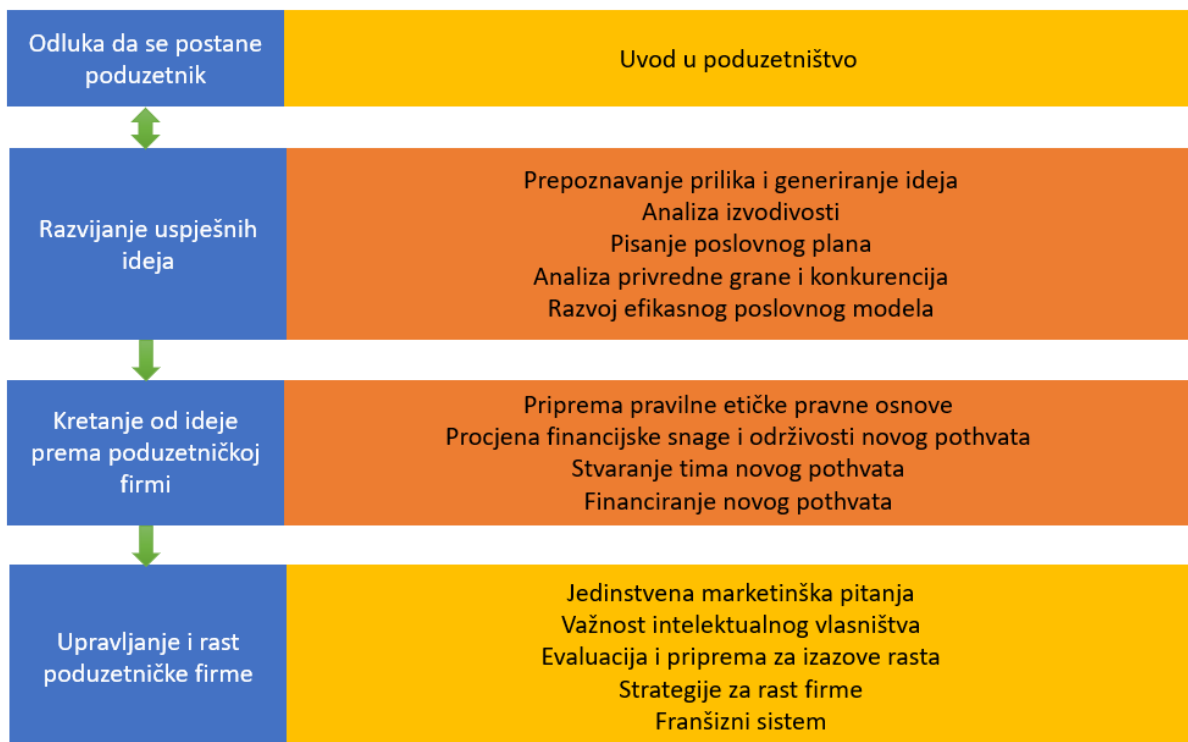
Rad se sastoji od 7 poglavlja. Prvo poglavlje uvod je kroz koje se čitatelj upoznaje s temom, opisuje problem i objašnjava potrebu za istraživanjem. Drugo poglavlje objašnjava metodologiju korištenu za izradu rada i prikupljanje podataka i informacija. Treće poglavlje posvećeno je poduzetničkom procesu i koracima koje slijedi. Četvrto poglavlje definira poslovnu ideju i poslovnu priliku, važnost njihovog razlikovanja i načine prepoznavanja prilike. Peto poglavlje izdvaja i opisuje neke od tehnika generiranja poslovnih ideja, kao što su pronalaženje tržišnih praznina i rješavanje problema, kao i *brainstorming*, SCAMPER metoda i *brainwriting*. Prethodna poglavlja odnosila su se na teoretski dio dok je šesto poglavlje praktičan primjer koji će pokazati uporabu kreativnih tehnika za generiranje poslovnih ideja. Posljednje poglavlje je zaključak koji predstavlja sintezu rezultata istraživanja.

3. Poduzetnički proces

Svaki poduzetnički proces, bez obzira o kakvoj se ideji radi ima isti slijed. Premda u literaturi postoje različiti pogledi, u ovom radu fokus je stavljen na četiri koraka koje navode Barringer i Ireland (2010:23). To su:

1. Odluka da se postane poduzetnik
2. Razvijanje uspješnih poslovnih ideja
3. Kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi
4. Upravljanje i rast poduzetničke firme

Slijedeća slika prikazuje poduzetnički proces.



Slika 1 Osnovni model poduzetničkog procesa; izvor: Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2010) Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata, str. 24, 25

Na slici se vidi slijed koraka te kako se koji korak provodi. Poduzetnički proces najčešće započinje odlukom da se postane poduzetnik, no nekada ideja može potaknuti osobu na u odluku, stoga postoji dvostrana strijelaca između prva dva koraka.

3.1. Odluka da se postane poduzetnik

Razlozi zašto ljudi postaju poduzetnici su razni, ali mogu se podijeliti, prema Barringer i Ireland (2010), u tri primarna razloga: biti sam svoj šef, ostvariti svoje ideje i ostvariti financijsku dobit. Poduzetnici se znaju osjećati ograničeno u tradicionalnim poslovima gdje moraju pratiti strukturu i pravila te nemaju mnogo mogućnosti inoviranja ili shvate da tako ne mogu ostvariti vlastite ciljeve. To vodi do želje da postanu sami svoj šef i tako ostvare svoje ciljeve i veće zadovoljstvo. Drugi razlog je potreba poduzetnika da realiziraju ideje nakon što ih uoče. Ukoliko osoba nema priliku na poslu ostvariti svoju ideju, ona će napustiti dotadašnje zaposlenje kako bi započeli vlastito poduzeće u kojem će razviti i ostvariti tu ideju. Zadnji razlog, financijska dobit, je uglavnom sekundaran u odnosu na prva dva. Često se pogrešno misli kako je osnovni razlog za pokretanje poslovnog pothvata ostvarivanje profita. No, ovisno o vrsti poslovnog pothvata, financijska dobit uvelike varira. Poduzetnici koji su poslovni pothvat pokrenuli iz nužde uglavnom ne zarađuju mnogo više novca od nekog na usporedivoj poziciji na tradicionalnom radnom mjestu.

Biti poduzetnik također zahtjeva određeni karakter. Iako se mnoge osobine pripisuju poduzetnicima, Barringer i Ireland (2010) izdvajaju četiri koje su zajedničke svim uspješnim poduzetnicima. Prva i možda najvažnija osobnost je strast prema poslu. To je ono što pokreće poduzetnike, ali i ljude oko njih kako bi dali sve od sebe kako bi poslovni pothvat bio uspješan. No ta strast treba biti u skladu sa vještinama poduzetnika, inače je potrošena na nešto što ne može uspjeti. Sljedeća osobina je fokus na proizvod/kupca. Svaki element poslovanja je važan za njegovu uspješnost, ali bez proizvoda koji zadovoljava potrebe kupaca ti elementi postaju beskorisni. Proces pronalaska takvog proizvoda je dug i neuspjeh je očekivan, stoga je sljedeća osobina uspješnih poduzetnika istrajnost usprkos neuspjehu. Svaki poduzetnik će doživjeti neuspjeh u svojoj karijeri, no ono što ih razlikuje od drugih ljudi je kako se nose s tim neuspjehom. Oni ne odustaju, nego uče od tog neuspjeha i pokušaju ponovno dok ne uspiju. To nas vodi do zadnje osobine, inteligencija provedbe. „Sposobnost efikasnog provođenja poslovne ideje podrazumijeva razvoj poslovnog modela, stvaranje tima za novi poduhvat, namicanje sredstava, uspostavljanje partnerstva, vođenje financija, vođenje i motiviranje zaposlenih i tako dalje.“ (Barringer i Ireland, 2010:13) Očito je da je za provedbu ideje potrebno više od samo dobre ideje i uspješan poduzetnik će sve to uzet u obzir i naći tim koji će nadopuniti vještine koje njemu fale.

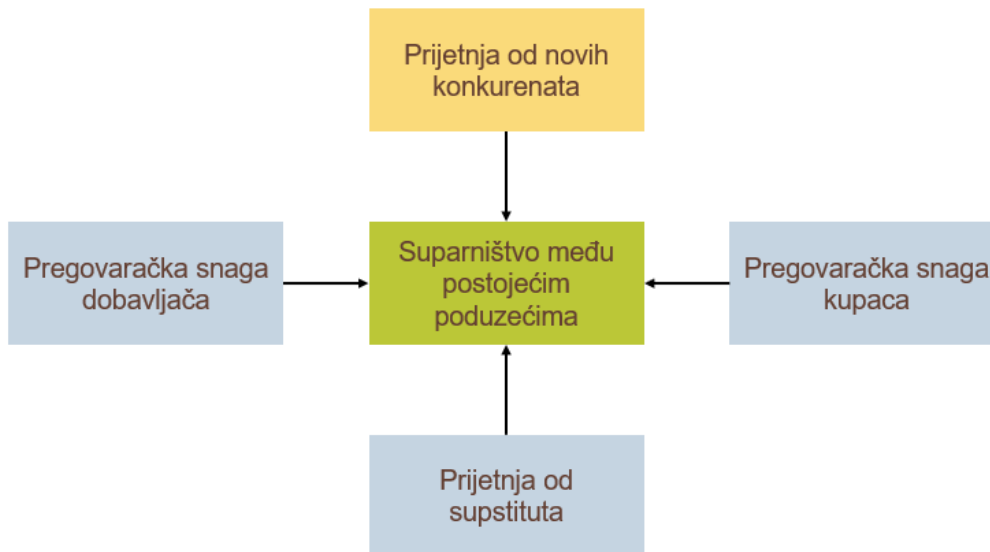
Nakon što se odluče postati poduzetnici, ljudi osnivaju jednu od tri tipa početničkih poduzeća. Prvi tip poduzeća su ona koja se osnivaju radi samozapošljavanja. „Firme koje u osnovi svom

vlasniku ili vlasnicima omogućavaju približan nivo plaće koji bi inače zaradili radeći kao zaposlenici u nekoj drugoj firmi.“ (Barringer i Ireland, 2010:18) Vlasnici ovog tipa poduzeća ga obično osnivaju iz nužde ili jer su bili nezadovoljni na prethodnom radnom mjestu, umjesto strasti, te su ona najčešće mala poduzeća. Nakon toga imamo poduzeća koja se osnivaju iz hobija ili zabave a koje upotpunjavaju životni stil vlasnika. Ona pružaju mogućnost vlasnicima da ispune vlastite želje življenja određenim životnim stilom i da od toga zarađuju. Zadnji tip su poduzetnička poduzeća. „Ove firme uvode nove proizvode i usluge na tržište stvarajući i iskorištavajući prilike.“ (Barringer i Ireland, 2010:18) To su rastuća poduzeća koja su najvažnija za ekonomiju neke države i njih osnivaju poduzetnici.

3.2. Razvijanje uspješnih ideja

Prva dva koraka ovog poduzetničkog procesa ne moraju ići strogo rasporedom kojim su napisana. Ona ovise o tome što prvo dođe, ideja ili želja. Za poduzetnike, koji su se prvo odlučili postati poduzetnici i onda tražili ideje, Barringer i Ireland (2010) kažu da su imali eksterni poticaj, dok oni koji imaju interni poticaj, prepoznaju problem ili prazninu na tržištu i odlučuju je popuniti. Poduzetnici koji su imali eksterni poticaj mogu koristiti razne alate i tehnike kako bi generirali ideju za svoj pothvat.

Pri razvijanju ideje, poduzetnik mora razmisliti o tome može li zauzeti privlačnu poziciju u gospodarskoj grani kojoj pripada ta ideja. Za to može koristiti model pet konkurentskih snaga koji je osmislio profesor Michael Porter.



Slika 2 Model pet konkurentskih snaga; izvor: Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2010) Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata, str. 150

„Svaka od Porterovih pet snaga konkurentnosti utječe na prosječan nivo povrata za firme u datoj privrednoj grani tako što vrši pritisak na profitabilnost grane.“ (Barringer i Ireland, 2010:150) Glavna odrednica profitabilnosti u većini grana je konkurencija među postojećim poduzećima. Na intenzitet konkurencije utječu broj i ujednačenost konkurenata, nivo razlikovanja među proizvodima, nivo rasta u privrednoj grani i nivo fiksnih troškova. Vrlo konkurentna tržišta mogu dovesti do toga da su cijene proizvoda niže od troškova, što vodi do gubitaka za cijelu granu, dok tržišta sa niskom razinom konkurencije imaju visoke profitne marže. Osim trenutnih, postoji i prijetnja ulaza novih konkurenata. Privlačnije su one grane koje imaju nisku prijetnju ulaska novih konkurenta, zato postojeća poduzeća koriste ulazne barijere, kao što su ekonomija obujma, diferenciranje proizvoda i pristup kanalima distribucije, kako bi ograničili ulazak. Osim konkurencije koja se bori za profitabilnost sa istim ili sličnim proizvodima, poduzećima još postoji i prijetnja od supstituta, odnosno onih proizvoda koji zadovoljavaju istu potrebu kupaca na drugačiji način. Što je manja opasnost od zamjene to je grana privlačnija, stoga poduzeća često nude dodatne proizvode kako bi kupcima bili što privlačniji. Sljedeća konkurentna snaga je pregovaračka snaga dobavljača. Dobavljači mogu utjecati na profitabilnost grane tako da promjene cijenu ili kvalitetu svojih proizvoda čime mijenjaju cijenu završnog proizvoda. Generalno, što je veći broj dobavljača to imaju manju pregovaračku snagu. Slično vrijedi i za pregovaračku snagu kupaca. Ako mali broj kupaca nabavlja od velikog broja dobavljača lako može tražiti sniženje cijena ili povećanje kvalitete, jer ako mu jedan dobavljač ne popust, otići će drugome.

Ukoliko poduzetnik zaključi da sa svojom idejom može zauzeti privlačnu poziciju u izabranoj gospodarskoj grani, može nastaviti na slijedeći korak svog poduzetničkog procesa.

3.3. Kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi

Treći korak u poduzetničkom procesu je kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi. U ovom koraku se ideja, koja je u prijašnjim koracima postojala samo na papiru i u glavi poduzetnika, pretvara u stvarnost.

Pri osnivanju svog poduzeća poduzetnik će morati donijeti odluku o pravnom obliku. Osnovni pravno organizacijski oblici poduzetništva su: društva osoba, društva kapitala te obrt i slobodna zanimanja. Glavne razlike između oblika su u načinu osnivanja, temeljnom kapitalu i odgovornosti. Postupak osnivanja društva osoba je jednostavan u odnosu na društva kapitala. Osnivaju se društvenim ugovorom između dvije ili više osoba zbog čega nisu opcija ako poduzetnik u poslovni pothvat kreće samostalno. Također, ne zahtijevaju temeljni kapital, nego članovi sami određuju iznos uloga, ali i odgovaraju za obveze društva neograničeno i svom svojom imovinom. Neka od društva osoba su javno trgovačko društvo, komanditno društvo, gospodarsko interesno udruženje i tajno društvo. Društva kapitala su složenija. Mogu ih osnovati jedna ili više osoba, a akt osnivanja mora biti u obliku javnobilježničke isprave. Ona imaju propisan minimalni iznos temeljnog kapitala čime se osigurava zaštita vjerovnika i trećih osoba, a članovi tog društva odgovaraju samo do iznosa tog temeljnog kapitala. (Akšamović, 2021) U društva kapitala spadaju dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću i jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću. Za razliku od društva osoba i društva kapitala, osnivanjem obrta se ne stvara pravna osoba. Osnivanje je jednostavno upisom u obrtnički registar i ne zahtjeva temeljni kapital, ali obuhvaća manje područje djelatnosti od trgovačkih društava te je za neke od njih potrebna određena stručna sprema ili majstorski ispit. Nijedan od nabrojanih oblika nije bolji od drugog već svaki poduzetnik mora odlučiti koji je oblik najbolji za njegove potrebe i njegov pothvat.

Za osnivanje i održavanje poslovanja u bilo kojem obliku potreban je novac, zato je njegovo prikupljanje i upravljanje važna vještina za svakog poduzetnika. Izvori financijskih sredstava mogu biti različiti i posao je poduzetnika da izabere onaj koji najbolje odgovara njemu. Ti izvori financiranja se mogu podijeliti na vlastite i tuđe. U vlastite izvore spadaju vlastita ušteđevina i rad poduzetnika te takozvano FFF ili *friends, family and fools* financiranje koje podrazumijeva ušteđevinu prijatelja, obitelji i bilo kog drugog spremnog uložiti u taj posao. Dok su vlastiti

izvori financiranja najprivlačniji jer sa sobom nose najmanje uvjeta, oni obično nisu dovoljni te se onda potrebno tražiti i tuđe izvore. Međutim, prije odabira izvora sredstava potrebno je prvo odrediti točan iznos novca koji je poduzeću potreban, kako ne bi slučajno uzeli premalo ili plaćali novac koji mu nije potreban, ali i kako ne bi ostavili loš utjecaj na potencijalne ulagače ukoliko nisu sigurni za potreban iznos. (Barringer i Ireland, 2010:321) Nakon što je određen iznos novca, potrebno je izabrati izvor financiranja. Najčešći izvori tuđeg financiranja su krediti i izdavanje dionica, no tu još spadaju poticaji, leasing, fondovi, poslovni anđeli i mnogi drugi. Svi ti izvori imaju posebne uvjete izdavanja novca i njegovog vraćanja, ako ga je potrebno vratiti te ih poduzetnik mora uzeti u obzir i, kao i kod odabira oblika, odabrati izvor financiranja koji najbolje odgovara njemu.

Osim financiranja, za uspješno pretvaranje ideje u poduzetničku firmu potreban je tim. „Tim novog poduhvata čini grupa osnivača, ključnih zaposlenika i savjetnika koji razvijaju novi poduhvat od ideje do firme koja u potpunosti funkcionira.“ (Barringer i Ireland, 2010:286) Članovi tima bi trebali imati vještine koje se međusobno nadopunjavaju i tako čine sveobuhvatnu cjelinu. To je teško očekivati od novo ostvarenog tima jer ne znaju svi svoje uloge i obaveze te se moraju prilagođavati dok ne pronađu svoj balans ili dožive neuspjeh.

3.4. Upravljanje i rast poduzetničke firme

Zadnji korak u poduzetničkom procesu je upravljanje i rast poduzetničke firme. Već je uspostavljeno da je jedna od ključnih osobina poduzetnika fokus na proizvod i kupca te jednako koliko je važan odabir proizvoda koji će se prodavati, važan je i odabir ciljanog tržišta na koje će se fokusirati.

Kako bi se odabralo ciljano tržište potrebno je prvo obaviti proces segmentacije tržišta. Taj proces uključuje podjelu cjelokupnog tržišta na manja, ciljana tržišta na temelju vrste proizvoda, cijene, kanale distribucija ili vrste kupaca. Prilikom segmentiranja postoji nekoliko pravila koja bi poduzeće trebalo pratiti (Barringer i Ireland, 2010:355):

- Proces treba identificirati jednu ili više homogenih grupa ciljnih kupaca
- Različitosti unutar odabranog segmenta moraju biti neznatne u odnosu na razlike između segmenata
- Tržišni segment bi trebao biti dovoljno različit kako bi se njegovi članovi mogli jednostavno identificirati

- Trebalo bi biti moguće odrediti veličinu tržišnog segmenta

Ova pravila pomažu osigurati da su razlike između segmenata vidljive kako bi se lakše pratile njihove želje i potrebe, osmislile promotivne kampanje i pratila veličina segmenta.

Nakon što su segmenti definirani potrebno je odabrati onaj na koji će se poduzeće fokusirati. Pri odabiru, poduzeće mora biti svjesno veličine segmenata i svoje mogućnosti da ih zadovolji. Većina će novonastalih poduzeća, svjesni svojih ograničenja, izabrati tržišnu nišu unutar tržišnog segmenta. „Tržišna niša je mjesto unutar dijela tržišta koje predstavlja usku grupu kupaca sa sličnim interesima.“ (Barringer i Ireland, 2010:356) Odabir niše omogućava poduzećima da se specijaliziraju te tako bolje zadovolje potrebe svojih kupaca. Kod odlučivanja o tržišnom segmentu najveći problem je odabir segmenta koji je dovoljno privlačan da bude interesantan, ali i dovoljno različit da poduzeće ne bude samo još jedno u masi. Stoga je važno pozicioniranje unutar odabranog segmenta. Pozicioniranje je mentalna slika koju kupci imaju o poduzeću i njegovim proizvodima. Posao poduzetnika je da se slika koju on projicira, i slika koju kupac percipira, preklapaju i da je proizvodi koje nudi podržavaju.

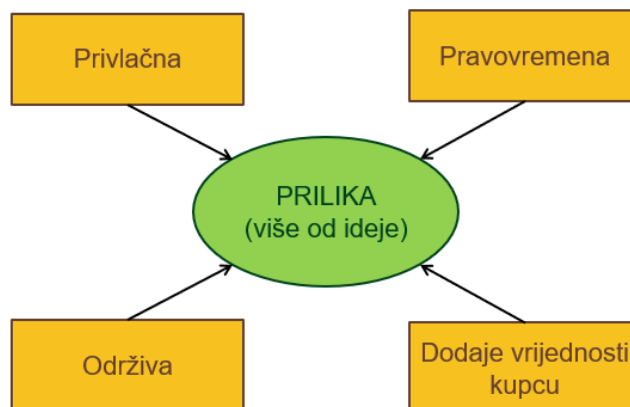
Nakon što se poduzetničko poduzeće smjesti na tržištu i počne s poslovanjem, početak će i rasti. Dok je rast dobar za proširenje poslovanja, kontroliranje troškova i zadovoljavanje potražnje, on sa sobom nosi i izazove koji, ako poduzetnik na njih nije spreman, mogu vrlo loše utjecati na poslovanje. Za poduzeće je važno da ne raste toliko brzo da se ne može prilagoditi promjenama, ali ni pre sporo da propusti priliku.

4. Poslovna ideja vs. poslovna prilika

Poslovna ideja i poslovna prilika, iako povezani, ne predstavljaju istu stvar te se ne mogu i ne smiju koristiti naizmjenično. Svaka poslovna ideja ne završi kao poslovna prilika, ali svaka prilika je jednom bila ideja. „Poslovna se ideja može definirati kao kratak opis osnovnih radnji budućeg poslovnog pothvata.“ (Alpeza i dr., 2015:4) Ona je početak poslovnog pothvata te usmjerava poduzetnika na to što će proizvoditi i za koga. Bez obzira na to bila ideja dobra ili loša, neće svaka postati i prilika, ali postoje značajke koje poduzetnik treba imati na umu kako bi povećao vjerojatnost uspjeha (Alpeza i dr., 2015:5):

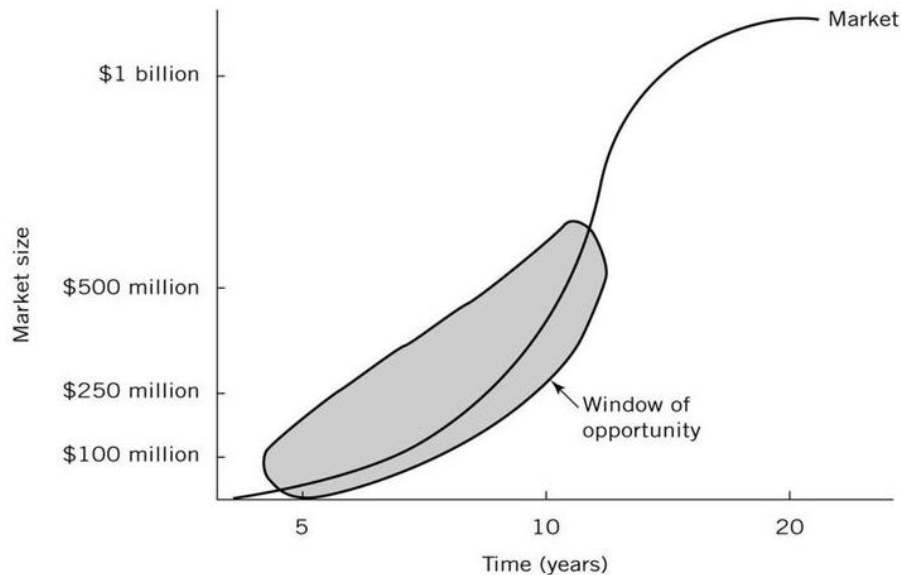
- Povezuju poduzetnikove interese i vještine
- Predstavljaju područje koje poduzetnik dovoljno dobro poznaje da može izdvojiti najmanje 3 ključna čimbenika
- Podrazumijevaju uporabu znanja i vještina u kojima je poduzetnik iskusan
- Zahtijevaju novčana sredstva koja poduzetnik može relativno brzo priskrbiti
- Obećavaju najmanje četiri puta veći povrat uložениh sredstava od onoga koji biste ostvarili oročenjem istih u banku
- Ne zahtijevaju zapošljavanje većeg broja djelatnika u prvoj godini poslovanja
- Usmjerene su na ciljno tržište kupaca s kojima je zadovoljstvo poslovati

Dobra poslovna ideja će biti nešto za što poduzetnik ima strast, ne zahtjeva prevelika ulaganja i za što on već ima vještine ili ih može lako steći. No i sa svim tim značajkama, poduzetnik će proći kroz puno ideja prije negoli nađe poslovnu priliku. „Prilika je povoljan skup uvjeta koji stvaraju potrebu za novim proizvodom, uslugom ili poslom.“ (Barringer i Ireland, 2010:42) Kako bi ideja bila prilika mora popuniti četiri karakteristike koje su vidljive na sljedećoj slici.



Slika 3 Četiri osnovne karakteristike prilike; izvor: Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2010) Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata, str. 43

Prilika mora biti privlačna, odnosno nešto za što postoji dovoljno velika potražnja na tržištu. Mora biti pravovremena. Tu se često spominje Timmonsov prozor prilika o odabiru pravog trenutka za ulazak na tržište.

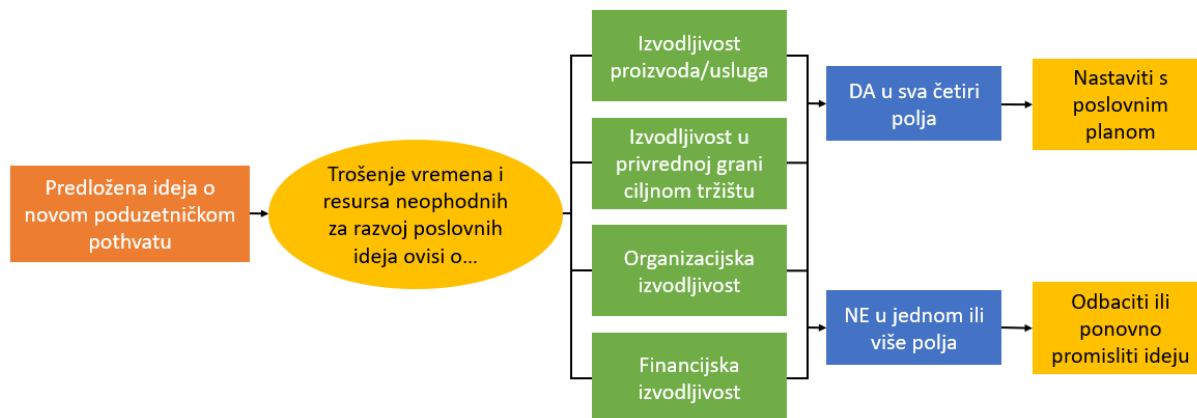


Slika 4 Timmonsov prozor prilika; izvor: Nicholson, K. (2018) *Analyzing the industry and market*, str. 5

Na slici se vidi krivulja rasta tržišta tijekom vremena. Ako poduzetnik uđe na neko tržište prerano, morat će uložiti novac u edukaciju kupaca o proizvodima i uslugama s kojima još nisu upoznati, a prekasni ulazak znači velika konkurencija i borba za poziciju na već zasićenom tržištu. To ne znači da je nemoguće uspjeti izvan prozora prilike, ali je znatno otežano. Prilika mora biti i održiva, odnosno da postoji tržište na kojem poduzeće može rasti i imati slobodan tijek novca. Zadnja karakteristika prilike je da stvara dodatnu vrijednost za kupca, bilo to kroz rješavanje značajnog problema ili zadovoljavanje neke želje ili potrebe za koju je kupac spreman platiti.

Jedan od načina prepoznavanja je li ideja ujedno i prilika je kroz analizu izvodljivosti. Analiza izvodljivosti je vrjednovanje potencijalnog pothvata kako bi se izbjeglo razmišljanje da je ideja sama po sebi savršena i da se odmah treba baciti u pravljenje poslovnog plana. To može dovesti do prevelikih očekivanja, a samim tim i velikim razočaranjima ukoliko ideja nije uspješna.

Analiza omogućava priliku da se ta ideja razradi, prilagodi i izmjeni kao rezultat te analize. Na sljedećoj slici su prikazani segmenti analize izvodljivosti.



Slika 5 Uloga analize izvodljivosti u razvoju uspješne poslovne ideje; izvor: Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2010)

Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata, str. 79

Prvi segment analize izvodljivosti je izvodljivost proizvoda/usluge. Već je ranije spomenuto da je privlačnost jedna od glavnih karakteristika prilike i iako ima niz faktora koji čine pothvat uspješnim, nijedan nije važan ukoliko nema zainteresiranih kupaca. Analiza izvodljivosti proizvoda/usluge se dijeli na poželjnost proizvoda/usluge i potražnja za proizvodom/uslugom. Poželjnost podrazumijeva da su kupci uzbuđeni za proizvod koji rješava neki problem ili popunjava prazninu na tržištu u pravo vrijeme i bez fatalnih grešaka u svom dizajnu. Druga komponenta utvrđuje potražnju za proizvodom/uslugom kroz ankete o kupovnim namjerama i pretragama u biblioteci ili na Internetu.

„Analiza izvodljivosti u privrednoj grani/ciljnom tržištu je procjena sveobuhvatne privlačnosti privredne grane i ciljanog tržišta.“ (Barringer i Ireland, 2010:86) Sastoji se od dvije komponente: privlačnost privredne grane i privlačnost ciljanog tržišta. Prema Barringer i Irelandu (2010:87) Privredna grana je privlačna ukoliko se radi o mlađoj, nezasićenoj i fragmentiranoj grani koja se nalazi u ranijoj fazi životnog ciklusa, raste i ima visoku operativnu maržu te prodaje proizvode koje kupci moraju imati, a nisu ovisni o niskim cijenama sirovina. Takve grane omogućuju laki ulazak novim poduzećima i zauzimanje poželjne pozicije. Ciljano tržište je uža grupa ljudi koji imaju slične želje i potrebe. Mnoga mala poduzeća se fokusiraju na male segmente tržišta kako bi izbjegli direktnu konkurenciju sa velikim poduzećima koji već imaju uspostavljenu poziciju na tom tržištu. Problem kod procjene privlačnosti ciljanog tržišta je to što, dok je relativno lako dobiti informacije za cjelokupno tržište, teže ih je naći za manje tržišne niše upravo iz razloga što se malo poduzeća fokusiraju na njih.

Analiza organizacijske izvodljivosti analizira sposobnost menadžment i dostupnost resursa. Sposobnost menadžmenta se gleda kroz strast i obujam znanja o tržištu koje ima osnivač.

Ukoliko osnivač nema sva potrebna znanja potrebno je naći menadžera ili partnera koji popunjava njegove rupe u znanju. Dostatnost resursa se odnosi na ne financijske resurse koji su dostupni poduzetniku i njegovom timu. Osim materijalnih resursa tu spadaju i ljudski resursi i intelektualni kapital. Dostupnost resursa se može procijeniti nabrojanjem 6 do 12 resursa koji su nužno potrebni za djelatnost u koju se želi ući i procijeniti njihovu dostupnost.

Zadnji segment analize izvodljivosti je analiza financijske izvodljivosti. Radi se samo preliminarna financijska procjena zbog promjena koje će se neizbježno dogoditi u izgradnji poduzeća. Treba obratiti pozornost na ukupna financijska sredstva koja su potrebna za pokretanje poduzeća, financijske rezultate sličnih firmi i sveukupnu financijsku privlačnost predloženog poduzetničkog pothvata.

Prilikom izrade analize izvodljivosti treba biti iskren i nepristran, koliko moguće, kako bi se dobili što točniju sliku izvodljivosti poslovne ideje. Ukoliko ijedna od ovih analiza izvodljivosti negativna to smanjuje vjerojatnost uspjeha te bi trebalo ponovno promisliti ideju ili je potpuno odbaciti. Ako su analize pozitivne, onda postoji velika šansa uspjeha i može se nastaviti na pisanje poslovnog plana.

5. Tehnike generiranja poslovnih ideja

Kao što je spomenuto u poglavlju 3.2., osoba postaje poduzetnik na dva načina, ili već ima ideju koju želi pretvoriti u poslovni pothvat ili ima želju postati poduzetnik u kojem slučaju ideju još mora smisliti. Ovdje su izdvojene i opisane neke od tehnika generiranja poslovnih ideja kao što su pronalaženje praznina na tržištu i rješavanje problema te neke kreativne tehnike generiranja ideja kao *brainstorming*, SCAMPER metoda, *brainwriting* i dr. Dobro je pri generiranju ideja smisliti više od jedne, kako bi šanse pronalaska prilike bile veće.

5.1. Pronalaženje praznina na tržištu

Prva tehnika koja će se proučiti je pronalaženje praznina na tržištu. Praznine se stvaraju kada grupa kupaca žele proizvode ili usluge koji nisu dostupni na njihovom tržištu. Ti kupci čine tržišnu nišu, unutar tržišnog segmenta, koja nije zanimljiva velikim poduzećima kojima se više isplati prodavati proizvode široke potrošnje namijenjene prosječnom kupcu. Tržišne niše mogu biti prilika za poduzetnike da popune praznine sa specijaliziranim proizvodima. Da bi ova tehnika bila uspješna poduzetnik mora dobro analizirati ciljano tržište kako bi razumio potrebe kupaca i bio siguran da imaju dovoljno veliku kupovnu moć da bi mu se isplatilo pokušati popuniti tu prazninu.

Osim uočavanja već postojećih praznina na tržištu, poduzetnik može sam stvoriti praznine. Umjesto da unutar jednog segmenta tržišta traži tržišne niše, može uzeti postojeći proizvod i ponuditi ga novom tržištu. Ta pristup se zove strategija plavog oceana. „Umjesto dijeljenja postojeće – često skućene – potražnje te *benchmarkinga* konkurencije, strategija plavog oceana znači povećanje potražnje i odvajanje od konkurencije.“ (Kim i Mauborgne, 2007:9) Gospodarske grane zasićene konkurencijom ne pružaju mnogo mogućnosti zarade, stoga poduzetnici moraju stvoriti vlastite prilike za rast i zaradu. Stvaranje plavih oceana zahtjeva od poduzetnika određenu kreativnost i razmišljanje izvan granica postojećih industrijskih grana kako bi pronašli novu korist za postojeće proizvode.

Popunjavanjem praznina poduzeće se prilagođava manjem broju kupaca koji će mu biti lojalni dokle god ispunjava njihove želje. Ako poduzeće prestane nuditi ono što je obećalo kupci će tražiti nekog tko hoće.

5.2. Rješavanje problema

Drugi pristup identificiranju ideja je uočavanje problema i njegovo rješavanje. Ljudi se svakodnevno suočavaju sa izazovima koje bi rado izbjegli da za to postoji mogućnost. Ti izazovi se mogu uočiti proučavanjem drugih, no jednostavniji način, kojim su mnoga poduzeća osnovana, je uočavanje problema u vlastitom životu i pretvaranjem njegovog rješenja u poslovnu priliku.

Tehnološka unaprjeđenja, koliko god namijenjena da olakšaju život ljudi, mogu predstavljati problem onima koji se teško prilagođavaju promjenama. Rješenje takvog problema mogu biti pojednostavljene verzije tehnologija koje su intuitivnije za korištenje.

Često očita rješenja za probleme mogu biti neisplativa te je potrebno problem sagledati na drugačiji način od uobičajenog. To može dovesti do pronalaska rješenja kojih se nitko drugi nije dosjetio.

Problemi se mogu pojaviti i u okviru nastajućih trendova. Promjene trendova su dobar izvor ideja, no svaka promjena sa sobom donosi nepredviđene probleme. Prepoznavanje tih problema prije ostalih može dovesti do novih poslovnih ideja.

Novonastalo poduzeće mora obratiti pažnju da ukoliko izjavi da se oslanja na rješavanje problema na tržištu, tada mora ispuniti svoja obećanja inače će ga kupci brzo napustiti.

5.3. Kreativne tehnike generiranja ideja

Kreativne tehnike za generiranje ideja se koriste za stimulaciju i olakšavanje procesa generiranja ideja za nove proizvode, usluge i poslove.

5.3.1. *Brainstorming*

Najkorištenija metoda osmišljavanja poslovnih ideja je *brainstorming* ili oluja mozgova. Koristi se podjednako za osmišljavanje ideja s ciljem pokretanja novog poslovnog pothvata kao i za razvoj novih proizvoda ili usluga u postojećim poduzećima. Metoda je vrlo jednostavna i zahtjeva samo zapisivanje svake ideje koja je iznesena tijekom *brainstorming* sesije. Sesija mora biti opuštajuća, ohrabrivati slobodan tok misli i živahna.

Barringer i Irelandu (2010:59) su izdvojili četiri stroga pravila kojih se treba pridržavati prilikom provođenja *brainstorming* sesije:

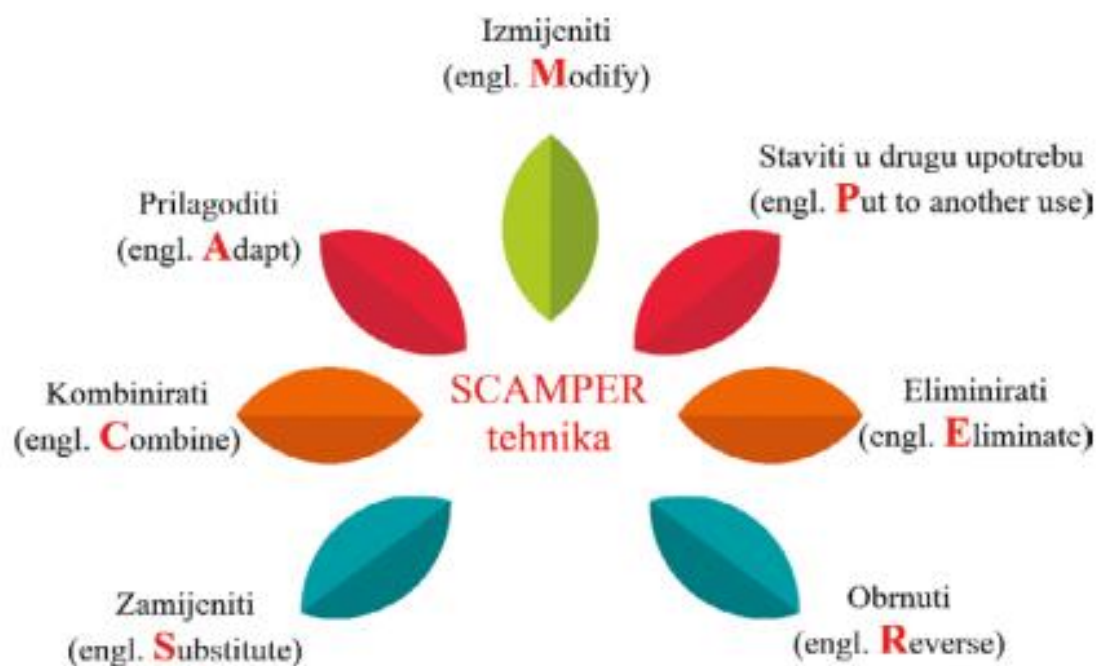
1. Kritika nije dozvoljena, uključujući prigušen smijeh, podignute obrve ili izraze lica koji odražavaju skepticizam ili sumnju. Kritika utječe na kreativnosti i ograničava slobodan tijek ideja
2. Ohrabruje se slobodan tok misli – slobodno iskazivanje ideja bez pravila i ograničenja; što više ideja, to bolje. Čak i neuobičajene ideje na kraju mogu izroditi vrlo dobru ideju ili rješenje problema
3. Tok sesije treba biti brz i ne smije se dopustiti da ga nešto uspori. Naprimjer, mnogo je važnije uhvatiti poantu ideje nego oduzimati vrijeme pokušavajući ju lijepo napisati.
4. Ohrabruje se preskakanje (*leap-frogging*) što znači korištenje jedne ideje kao sredstava za brzo dolaženje na druge ideje.

Nakon sesije, ideje se analiziraju i kritiziraju te se u konačnici odabire jedna ili više njih koje imaju priliku na tržištu.

Primjenom ove tehnike stvara se okolina u kojoj grupa kao cjelina donosi odluke. Na taj način svaki član grupe može svojim iskustvima i osobnosti doprinijeti nešto čega se ostali možda ne bi sjetili. Nedostatak oluje mozgova je mogućnost da jedna osoba konstantno iznosi svoje ideje i tako poništava svrhu tehnike.

5.3.2. SCAMPER metoda

SCAMPER metodu je prvi predložio Alex Faickney Osborn 1953. godine, a dalje ju je razvio Bob Eberle 1971. u svojoj knjizi *SCAMPER: Games for Imagination Development*. Naziv SCAMPER je akronim, utemeljen je na prvim slovima engleskih riječi termina koji čine njenu osnovu, kao što je prikazano na slijedećoj slici:



Slika 6 Tehnika SCAMPER, izvor: Čorak, I. i dr. (2019). 'Primjena tehnika kreativnog razmišljanja u istraživanju bio-inoviranih poliesterskih materijala', str. 166

SCAMPER tehnika koristi skup usmjerenih pitanja koja potiču ideje kako bi predložila neki dodatak ili modifikaciju nečega što već postoji. Poticaj dolazi od traženja odgovora na pitanja koja se inače ne postavljaju.

| Termin | Primjer pitanja |
|-------------|--|
| Zamijeniti | Tko još? Što još osim toga? Drugi sastojak? Drugi materijal? Drugi postupak? Drugi izvor energije? Drugo mjesto? Drugi pristup? Drugi ton glasa? |
| Kombinirati | Smjesa? Legura? Asortiman? Kombinirati jedinice? Kombinirati svrhe? Kombinirati žalbe? Kombinirati ideje? |
| Prilagoditi | Postoje li novi načini da se to iskoristi onako kako jest? Ostale uporabe, ako su modificirane? |
| Izmijeniti | Novi zaokret? Promijeniti značenje, boju, pokret, zvuk, miris, formu, oblik? Ostale promjene |

| | |
|-------------------------|--|
| Staviti u drugu uporabu | Izmijeniti komponente? Drugi uzorak? Drugi izgled? Drugi slijed? Prijenos/promjena uzroka i posljedice? Promijeniti tempo? Promijeniti raspored? |
| Eliminirati | Što oduzeti? Manje? Kondenzirati? Niže? Kraće? Svjetlije? Izostaviti? Pojednostaviti? Razdvojiti? Podcijeniti? |
| Obrnuti | Promijeniti pozitivno i negativno? Što je sa suprotnostima? Da se okrene unazad? Naopako? Obrnute uloge? |

Tablica 1 Ilustrativni primjeri pitanja za korištenje u tehnici SCAMPER, izvor: Čorak, I. i dr. (2019). 'Primjena tehnika kreativnog razmišljanja u istraživanju bio-inoviranih poliesterskih materijala', str. 166

5.3.3. Brainwriting metoda

Zapisivanje misli ili *brainwriting* je slična metoda *brainstormingu*. Obje su metode grupne čiji je cilj prikupiti što veći broj ideja, ali kod *brainwritinga* sudionici individualno bilježe svoje ideje.

Faze provedbe ove tehnike su (Čorak i dr., 2019:165):

- Faza 1: Jasno definiranje problema;
- Faza 2: Dijeljenja kartica sudionicima na kojima će zapisati svoju ideju. Potom karticu prosljeđuju na svoju desnu stranu;
- Faza 3: Zapisivanje nove ideje na karticu (tzv. kruženje kartice);
- Faza 4: Slaganje svih ideja na ploču te izbacivanja identičnih ideja. Ukoliko je potrebno, izvršiti redefiniciju problema i
- Faza 5: Vrednovanje i procjena ideja.

Sudionici sami donose odluku žele li dodati svoje prijedloge na neku od navedenih ideja ili dodati nova rješenja. U ovoj se metodi izbjegava izgovaranje ideja naglas kako bi sudionici bili što kreativniji. Svi sudionici bi trebali razumjeti pravila. Neka do najvažnijih pravila su tišina dok se piše, moguće je koristiti ključne riječi, koristiti jasne riječi, pisti kratke ideje.

Prednost tehnike zapisivanje je što daje priliku manje komunikativnim sudionicima da se izraze i eliminira mogućnost dominiranja jedne osobe. Ona potiče solidarnost unutar grupe i natjecanje između grupa, kombinirajući individualni rad s timskim. Tehnika pruža vrlo snažnu orijentaciju na zadatak koje neke grupe trebaju kako bi ostale usredotočene. Zapisivanjem ideja, umjesto izgovaranjem naglas, daje sudionicima vremena da razmisle i jasnije izraze svoje ideje što

dovodi do generiranja kvalitetnijih ideja koje se polako sužavaju i specificiraju do manjeg broja potpuno razvijenih ideja.

5.3.4. Ostale metode

Nabrojane su samo neke od metoda generiranja ideja. Svakodnevno se koriste različite druge metode. Fokus grupe ili tematske skupine su skupine 5 do 10 ljudi zajedničkih obilježja bitnih za raspravu i upoznatih sa temom rasprave. Obično se sastaju nakon brainstorminga kako bi se razradile osmišljene ideje i procijenio njihov potencijal. Sekundarni podatci su još jedan izvor ideja. Knjižnice i Internet su vrelo informacija te se može brzo sve što bi htjeli znati o nekom području interesa na temelju kojeg bi htjeli započeti poslovni pothvat. Još neke metode su BPR 20, Delfi metoda, savjetodavni odbor za kupce, jedan dan sa kupcem, šest šešira za razmišljanje.

U nastavku rada će se na praktičnom primjeru, prikazati uporaba kreativnih tehnika generiranja poslovnih ideja, a s ciljem pokretanja poslovnog pothvata.

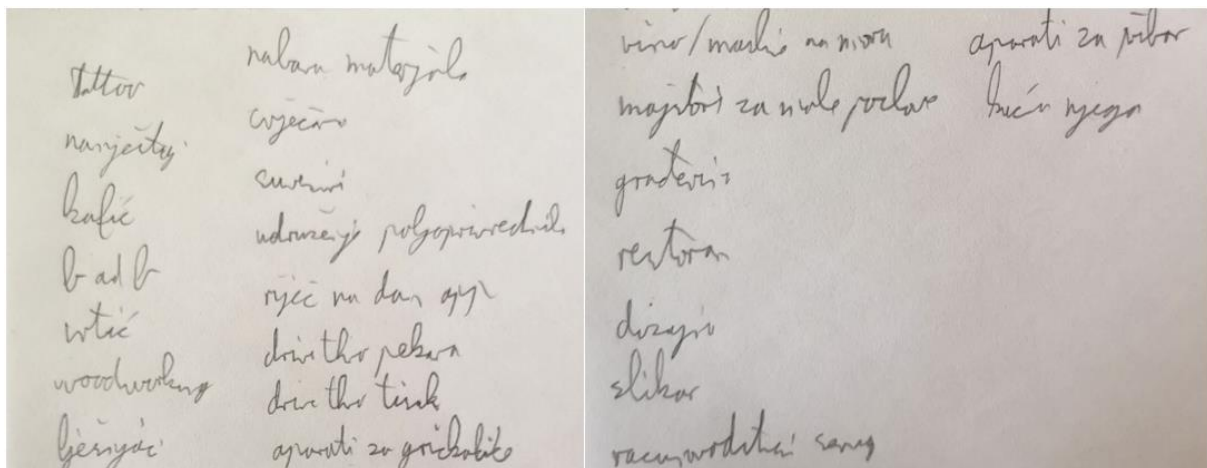
6. Praktični primjer

Kako bi se lakše razumjele, u nastavku teksta će se iskoristiti dvije od spomenutih tehnika generiranja ideja. To su *brainstorming* ili oluja mozgova i SCAMPER metoda.

Brainstormingom, odnosno Olujom mozgova će se generirati što veći broj ideja prikupljenih od sudionika različitih dobnih i ekonomskih skupina s različitim interesima i potrebama. Sudionici su iznosili svoje ideje koje su najčešće usko povezane s individualnim potrebama, odnosno uočenim prazninama na tržištu određenih proizvoda i usluga. Cilj je prikupiti više različitih ideja koje bi mogle biti iskorištene za pokretanje novog poslovnog pothvata.

Od prikupljenih ideja će se izabrati nekoliko koje će se provesti kroz SCAMPER metodu kako bi se vidjelo može li se od jedne ideje stvoriti više njih ili prilagoditi već postojeće ideje.

Prva tehnika koja je korištena je *brainstorming*. U *brainstorming* sesiji je sudjelovalo pet osoba, dobi 21, 22, 23, 49 i 50, od kojih su tri u radnom odnosu, jedna studira i jedna nezaposlena osoba. Jedna osoba je vodila sesiju i zapisivala ideje te su svi dobili upute da kažu svoje ideje za poduzetnički pothvat bez obzira jesu li realne/nemoguće, specifične/opširne, dosadne/zanimljive. Na slici su vidljivi rezultati te tehnike.



Slika 7 Rezultati brainstorming tehnike, izvor: izrada autora

Tijekom *brainstorming* osmišljene su sljedeće ideje: tattoo studio, namještaj po mjeri, kafić, *bed & breakfast*, vrtić, obrada drva, uzgoj lješnjaka, vinarija, maslinici, majstori za male poslove, građevinska firma, restoran, dizajn, računovodstveni servis, cvjećarna, izrada suvenira, *drive thru* pekara, *drive thru* tisak, aparati za grickalice u centru grand, aparati sa školskim priborom, kućna njega.

Nakon *brainstorming* sesije, sudionici su dodatno komentirali nekoliko ideja su generirali. Od navedenih ideja, majstori za male poslove, aparati za grickalice i aparati sa priborom dolaze od problema koje su sudionici prepoznali u svom životu i načina na koje bi ih oni riješili.

Manji građevinski poslovi koji se rade u stanu ili kući, kao što je mijenjanje prozora ili postavljanje pločica u kupatilu, se ne isplate majstorima jer oduzima vrijeme od većih poslova koje bi mogli raditi, a nisu ni približno plaćeni. Stoga je čekanje za takve poslove najmanje dva mjeseca u vrijeme pisanja ovog rada. Jedan od sudionika za to predlaže rješenje u obliku građevinske firme koja bi se bavila isključivo manjim kućanskim poslovima.

Drugi sudionik se suočio sa problemom da je hodao gradom po noći i osjetio glad, ali kako je već bilo kasno, ništa nije bilo otvoreno te je taj sudionik morao čekati dok se vrati kući kako bi mogao nešto pojesti. Znajući da se poslodavcima ne isplati uvesti noćnu smjenu za pokojnu osobu koja će se možda zateći vani tako kasno u noć, sudionik se sjetio aparata za grickalice koje ima na svom radnom mjestu. Njegova ideja je postaviti aparate sa grickalicama na mjesta gdje je veća mogućnost da ljudi prolaze noću te tako riješiti svoj problem.

Slično je i ideja o aparatu za školski pribor u školama ili fakultetima. Česta je pojava da nekom prestane raditi kemijska olovka, zaboravili su bilježnicu ili im treba papir, a nitko nema viška. Ideja je da se u škole i fakultete postave aparati koji u sebi imaju školski pribor kako bi učenici i studenti lako mogli kupiti ono što im fali.

Drive-thru pekara i tisak su primjeri pronalazjenja praznina na tržištu. *Drive-thru* varijanta je zgodnija za ljude koji se vraćaju kući s posla i ne žele trošiti vrijeme tražeći parking kako bi mogli kupiti kruh.

Sljedeća metoda koja je korištena je SCAMPER metoda kojom će se razraditi neke od prijašnjih ideja.

| Termin | Pitanja | |
|-------------------------|--|--|
| Zamijeniti | Tko još? Što još osim toga? Drugi sastojak? Drugi materijal? Drugi postupak? Drugi izvor energije? Drugo mjesto? Drugi pristup? Drugi ton elasa? | Aparat za grickalice u centru grada Na prostorima sa aktivnim noćnim životom Na prostorima gdje prolazi puno ljudi Umjesto grickalice, pekarski proizvodi |
| Kombinirati | Smjesa? Legura? Asortiman? Kombinirati jedinice? Kombinirati svrhe? Kombinirati žalbe? Kombinirati ideje? | Uz grickalice prodaje novine ili sladoled Mijenjati asortiman ovisno o lokaciji, npr. u školama uz grickalice staviti školski pribor |
| Prilagoditi | Postoje li novi načini da se to iskoristi onako kako jest? Ostale uporabe, ako su modificirane? | Prilagoditi kako bi se mogle kupovati karte za tramvaj |
| Izmijeniti | Novi zaokret? Promijeniti značenje, boju, pokret, zvuk, miris, formu, oblik? Ostale promjene | Aparat ispušta miris koji potiče glad |
| Staviti u drugu uporabu | Izmijeniti komponente? Drugi uzorak? Drugi izgled? Drugi slijed? Prijenos/promjena uzroka i posljedice? Promijeniti tempo? Promijeniti raspored? | |
| Eliminirati | Što oduzeti? Manje? Kondenzirati? Niže? Kraće? Svjetlije? Izostaviti? Pojednostaviti? Razdvojiti? Podcijeniti? | Aparat prodaje grickalice samo određenog brenda |
| Obrnuti | Promijeniti pozitivno i negativno? Što je sa suprotnostima? Da se okrene unazad? Naopako? Obrnute uloge? | Aparat sa faktorom iznenađenja gdje se ne vide proizvodi i ne mogu se birati |

| | |
|--|--|
| <i>Drive thru</i> pekara | Umjesto u centru grada, na autocesti Udružiti se s Mlinarom ili nekom drugom pekarom |
| <i>Drive thru</i> pekara i tisak koja radi 24 sata | |
| Dio sa klasičnom prodavaonicom, dio gdje se može sjesti i jesti | |
| Automatizirano naručivanje bez interakcije s prodavačem Kupci unaprijed naručuju proizvode kako bi bili svježiji kada ih pokupe | |
| <i>Fast food drive thru</i> | |
| | Uži asortiman, samo ono što se najviše prodaje |
| Prodavati zaleđene proizvode koje kupci sami ispeku | |

Tablica 2 Primjer korištenja SCAMPER metode, izvor: izrada autora

SCAMPER metoda je ukazala na ideju da se kombinira aparat za grickalice i aparat sa školskim priborom, mijenjati asortiman aparata ovisno o potrebama korisnika na pojedinoj lokaciji i uvesti aparat sa pekarskim proizvodima. Kod ideje *drive-thru* pekare dodao bi se dio sa klasičnom prodavaonicom kako bi mogli u pekari kupovati i ljudi koji nisu došli automobilom.

7. Zaključak

Za pokretanje poduzetničkog pothvata prvo je potrebna ideja. Tu ideju poduzetnik može sam uočiti na tržištu ili pronaći uz pomoć tehnika generiranja ideja. Kreativne tehnike generiranja ideja mogu biti grupne ili individualne. Grupne metode kao *brainstorming* i *brainwriting* metode su korisne za dobivanje velikog broja različitih ideja, dok su individualne metode kao SCAMPER metoda prirodnije za uže područje.

Ne postoji prava metoda pronalaska ideje, već svaka ima svoje prednosti i svakoj osobi odgovara nešto drugo u pojedinoj metodi. Koju tehniku koristiti ovisi o tome što se njome želi postići.

U praktičnom primjeru se može vidjeti da je *brainstorming* metodom moguće generirati veliki broj ideja. Te ideje su uglavnom površne i zahtijevaju daljnju razradu i inspirirane iskustvima i znanjima sudionika zbog čega je u toj metodi najbolje imati više sudionika koji se međusobno što više razlikuju.

Iz istog primjer možemo zaključiti da SCAMPER metoda zahtjeva više pripreme, razmišljanja i analize. SCAMPER metoda je uspješnija kada postoji konkretan problem koji se pokušava riješiti ili pretvara zastarjelu ideju u nešto novo i drugačije, stoga u ovom primjeru nije iskorištena do svojih punih potencijala.

Koju god tehniku koristili, važno je uspostaviti jesu li ideje koje su generirane ujedno i poslovne prilike. Iako slični pojmovi, ne smiju se koristiti kao sinonimi. Poslovna prilika mora biti privlačna, pravovremena, održiva i mora pružati dodatnu vrijednost kupcu. Je li ideja poslovna prilika može se provjeriti na više načina, jedan od kojih je analiza izvodljivosti. No, nije dovoljno analizirati samo proizvod, već i gospodarsku granu u koju se ulazi, organizaciju budućeg poduzeća i mogućnosti financiranja.

Ukoliko se ustanovi da je poduzetnikova ideja u stvari poslovna prilika, može nastaviti sa poduzetničkim procesom koji je, zapravo, počeo onda kada je donesena odluka da se postane poduzetnik. Prilikom donošenja te odluka potrebno je malo introspekcije. Naime, potrebno je ustanoviti ima li ta osoba strast prema poslu koji pokreće, jeli fokusirana na proizvod i kupca, hoće li biti uporna usprkos neuspjehu i može li uspješno provesti tu ideju, odnosno, ima li karakteristike poduzetnika.

Nakon što je donesena odluka i uočena prilika, treba tu priliku pretvoriti u stvarnost, odnosno u poduzetnički pothvat. Prilikom pokretanja poduzeća, poduzetnik se mora odlučiti o pravnom

obliku svoga poduzeća, mora odabrati izvore financiranja i tim s kojim mu pomoći tijekom cijelog procesa. Dobro donesene odluke u ovom dijelu će pomoći da poduzeće preživi i nakon osnivanja te uspješno posluje.

Literatura

- Akšamović, D. (2021) *Nastavni materijali za Trgovačko pravo*. Pravni fakultet Osijek
- Alpeza, M., Delić, A., Oberman Peterka, S., Kristić, D., Marković, N., (2014). *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju: vodič za sve one koji razmišljaju o ulasku u poduzetničke vode*. Osijek
- Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2010). *Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata*. Tuzla: OFF-SET d.o.o.
- Čorak, I., Salopek Čubrić, I., i Tarbuk, A. (2019). 'Primjena tehnika kreativnog razmišljanja u istraživanju bio-inoviranih poliesterskih materijala', *Tekstil*, 68.(7-9), str. 162-171. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/251221> (Datum zadnjeg pristupa: 14.09.2021.)
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2007) *Strategija plavog oceana: kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*. Zagreb: MASMEDIA d.o.o.
- Nicholson, K. (2018) *Analyzing the industry and market*. Dostupno na: <https://slideplayer.com/slide/12508937/> (Datum zadnjeg pristupa: 14.09.2021.)
- Serrat, O. (2017). *The SCAMPER Technique*. In: *Knowledge Solutions*. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_33 (Datum pristupa: 14.09.2021.)
- Tkalec, Z. (2011). 'Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja', *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), str. 35-43. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130086> (Datum zadnjeg pristupa: 15.09.2021.)
- UNIZD (2008). *Metode znanstvenih istraživanja*. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf (Datum zadnjeg pristupa: 18.09.2021.)

Popis slika

Slika 1 Osnovni model poduzetničkog procesa, Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2010) Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata, str. 24, 25

Slika 2 Model pet konkurentskih snaga, Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2010) Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata, str. 150

Slika 3 Četiri osnovne karakteristike prilike, Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2010) Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata, str. 43

Slika 4 Timmonsov prozor prilike, Nicholson, K. (2018) Analyzing the industry and market, str. 5

Slika 5 Uloga analize izvodljivosti u razvoju uspješne poslovne ideje, Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2010) Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata, str. 79

Slika 6 Tehnika SCAMPER, Čorak, I., Salopek Čubrić, I., i Tarbuk, A. (2019). 'Primjena tehnika kreativnog razmišljanja u istraživanju bio-inoviranih poliesterskih materijala', str. 166

Slika 7 Rezultati brainwriting tehnike, izrada autora

Popis tablica

Tablica 1 Ilustrativni primjeri pitanja za korištenje u tehnici SCAMPER, Čorak, I., Salopek Čubrić, I., i Tarbuk, A. (2019). 'Primjena tehnika kreativnog razmišljanja u istraživanju bio-inoviranih poliesterskih materijala'

Tablica 2 Primjer korištenja SCAMPER metode, izrada autora prema ilustrativnom primjeru u Čorak, I., Salopek Čubrić, I., i Tarbuk, A. (2019). 'Primjena tehnika kreativnog razmišljanja u istraživanju bio-inoviranih poliesterskih materijala'